



ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



MIENSCHEN IN KMU

*Serge Pavoncello führt den
Verband der unabhängigen
Vermögensverwalter
in die Zukunft*

DOSSIER

Vorsorge & Pensionierung 23

SCHWERPUNKT

Business Intelligence 14

LEADERSHIP

Sprechen Sie LinkedIn? 20

ICT

Datenmigration 40

FIT IM JOB

Wenn Mitarbeitende zu
Hause pflegen müssen 43



«Die Mitgliedschaft in einer Branchenorganisation steht jeder Vermögensverwaltung frei. Das bedeutet für uns, dass wir unseren Mitgliedern klar darlegen müssen, was der Nutzen einer Mitgliedschaft ist.»

Serge Pavoncello über die Veränderungen, die sein Verband derzeit umsetzen muss.

«Wir wollten immer klare und strikte Regeln, die für alle gelten»

Der Verband der Schweizerischen Vermögensverwalter VSV verändert sich grundlegend: Von einer Branchenorganisation mit Selbstregulierung zurück zu einem reinen Branchenverband. Präsident Serge Pavoncello führt den Verband in die Zukunft.

VON THOMAS BERNER

Seit dem Ende des Bankgeheimnisses und mit den neuen Gesetzen FIDLEG und FINIG verändert sich das Wesen der unabhängigen Vermögensverwaltung grundlegend. Unter Präsident Serge Pavoncello macht der VSV einen starken Wandel durch, bei dem es auch darum geht, neue Wege zu beschreiten.

Herr Pavoncello, Sie übernahmen 2017 das Präsidium des VSV, in einer Zeit also, die durch zunehmende Regulierungen des Finanzmarktes geprägt ist. Welche Aufgaben mussten Sie also als Erste anpacken?

Serge Pavoncello: Ich übernahm diese Aufgabe gerade wegen diesen Veränderungen. Aktuell hat der VSV zwei Hauptaufgaben: Zum einen ist er der Branchenverband der Vermögensverwalter, zum andern fungiert er als Selbstregulierungsorganisation (SRO). Alle Vermögensverwalter sind verpflichtet, sich einer solchen Selbstregulierungsorganisation anzuschliessen. Ursprünglich wurde der VSV in den 1980er-Jahren als Branchenorganisation gegründet und wurde erst später zu einer SRO. Jetzt stehen wir am Punkt, wieder eine reine Branchenorganisation zu werden. Doch wir wollten den Verband weiter verändern. So ging es uns etwa darum, die Grundlagen zu schaffen, um die Lizenz für eine Aufsichtsorganisation beantragen zu können. So brachten wir uns stark in die Ausschaffung der Gesetzesgrundlagen ein. Denn der erste Gesetzesentwurf des FIDLEG bzw. FINIG von Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf hätte wohl das Ende der Vermögensverwaltung in der Schweiz bedeutet. Dies bekämpften wir erfolgreich durch intensive Gespräche mit Parlamentariern. Mit dem neuen Finanzminister Ueli Maurer änderten sich die Dinge: Das Gesetz wurde nun business-orientierter ausgelegt.

Sie haben also erfolgreich lobbiiert und das Gesetz zugunsten der Vermögensverwalter abgeschwächt?

Nein. Wir wollten immer klare und strikte Regeln, die für alle gelten. Klar: Vieles, was nun im Gesetz steht, stammt von uns. Aber wir haben uns intensiv in Zusammenarbeit mit internen und externen Juristen damit befasst, Berater hinzugezogen und strikt darauf geachtet, was und wie wir letztlich kommunizieren wollten. Auch mit den politischen Parteien haben wir gesprochen – selbst von sozialistischen Kreisen, die sonst eher kritisch gegenüber dem Thema Vermögensverwaltung eingestellt sind, erhielten wir Support. Denn sie ha-

ben erkannt, dass viele Vermögensverwaltungen KMU sind und ihren Teil für die Volkswirtschaft beitragen. Es geht da um etwa 2500 Firmen, die im Schnitt vier bis fünf Personen beschäftigen. Das hört sich nach wenig an, aber es geht auch da um Arbeitsplätze, die erhalten werden müssen.

Was ist nun der Stand der Dinge?

Die Konsequenz unserer Bemühungen ist: Es ist uns gelungen, zu erreichen, dass es nun möglich ist, als private Körperschaft eine Aufsichtsorganisation zu bieten unter dem «Dach» der Finma. Das System funktioniert ähnlich wie die Börsenaufsicht in den USA: Dort gibt es das SEC (United States Securities and Exchange Commission, die US-Börsenaufsichtsbehörde, Anm. d. Red.), das über allem steht, alles Weitere ist an private Körperschaften delegiert. Diese funktionieren wie eine private Polizei. Und ähnlich wird es nun auch bei uns sein: Es gibt Regeln und wir als private Polizei setzen durch, dass diese Regeln auch eingehalten werden.

Und wer kontrolliert nun diese «Kontrolleure»?

Das ist die Finma und letztlich das Gesetz. Wenn wir daran etwas ändern wollen, muss dies über den gewohnten politischen Prozess gehen. Und das ist auch gut so. In einem solchen Fall müssen wir auch als Organisation bereit sein, Einfluss zu nehmen – im Interesse unserer Mitglieder. Auf der anderen Seite wollen auch wir nicht «die Bösen» sein, sondern wir reden mit den Leuten. Ein kleines Beispiel hierzu: Vor ein paar Monaten kam eine Grossbank mit einem Vertrag zu uns. Einige Passagen darin waren teilweise falsch formuliert. Wir setzten uns also zusammen, erläuterten die Probleme, sodass schliesslich der Vertrag neu aufgesetzt werden konnte. Genau so sollte sich die Arbeit unseres Verbands gestalten. Dazu benötigen wir natürlich auch die entsprechenden Fachleute – und nicht zuletzt auch das Wohlwollen unserer Mitglieder. Wie eine kürzlich durchgeführte Mitgliederbefragung ergab, besteht auch weiterhin ein starkes Bedürfnis nach einem Verband, der diese Aufgaben wahrnehmen kann.

Das bedeutet, in Zukunft muss man als Vermögensverwaltung nicht mehr zwingend Mitglied des Verbands sein?

Nein. Aber man muss zwingend einer Aufsichtsorganisation angeschlossen sein, um eine Geschäftstätigkeit als Vermögensverwaltung ausführen zu dürfen. Die Aufsichtsorganisation prüft das Dossier. Ist dieses in Ordnung, holt sie bei der Finma

die Registrierung ein. Jährlich prüft die Aufsichtsorganisation, ob die Geschäftstätigkeit regelkonform ausgeführt wird. Und diese Aufsichtsorganisationen müssen unabhängig sein. Die Mitgliedschaft in einer Branchenorganisation steht jeder Vermögensverwaltung frei. Das bedeutet für uns etwa, dass wir unseren Mitgliedern klar darlegen müssen, was wir tun, was der Nutzen einer Mitgliedschaft ist. Den Mitgliedern zu erläutern, weshalb sie auch mit der neuen Regulierung Mitglied unseres Verbands bleiben sollen, ist eine für uns ungewohnte Situation.

Was werden denn die künftigen Benefits einer Verbandsmitgliedschaft sein?

Diese bestehen aus vier Elementen: Erstens ist da die Interessensvertretung. Ein Verband kann mit einer kräftigeren Stimme sprechen, als eine einzelne Firma es tun kann. Ein zweites Element ist die Unterstützung in Rechtsfragen. Denn in den letzten Jahren haben die Regulierungen derart stark zugenommen, dass eine einzelne Firma hier kaum mehr den Durchblick behalten kann und es aus eigener Kraft kaum mehr möglich ist, Fehler zu vermeiden. Das dritte Element unseres Verbandes ist die Aus- und Weiterbildung. Da haben wir ein neues Modell entwickelt. Denn bisher gab es keine ausreichenden Weiterbildungsmöglichkeiten, die spezifisch auf Vermögensverwalter zugeschnitten waren. Unser neues Ausbildungsprogramm ist sehr breit abgestützt und umfassend. Das Ziel ist es, den für die Erfüllung der Aufgaben in der Vermögensverwaltung erforderlichen Bildungslevel zu erreichen. Der vierte Eckpfeiler sind die sog. VSV-Services. Da geht es um Unterstützung in administrativen Fragen wie etwa die Verwaltung und den Transfer von Dokumenten. Ein anderes Thema ist auch die IT: Es gibt haufenweise Portfoliomanagement-Systeme. Eine unserer Ideen ist es deshalb, ähnlich wie Comparis eine Vergleichsplattform zu bieten,

um solche Softwaresysteme besser evaluieren zu können. Diese Dienstleistung ist derzeit noch im Aufbau.

Wie verändert sich die Arbeit der Verbandsorgane?

Der «Big Bang» ist der Schritt weg von der SRO in die neue Aufteilung in Aufsichtsorganisation und Verband. Dies wird am 1. Januar 2020 in Kraft treten. Da sind die Arbeiten nun gemacht. Einzig die Verantwortlichkeiten innerhalb des Verbands müssen noch zugewiesen werden. Das sind nun die nächsten Schritte von Vorstand und Verbandsmanagement. Ausgebaut werden muss auch der Bereich Kommunikation. Da geht es nicht primär um Marketing, sondern um die Themensetzung und die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit. Denn wir haben zu vielen Dingen etwas zu sagen, und es ist wichtig, darauf zu achten, wie man diese Dinge sagt. Einen zweiten Bereich, den wir aufbauen müssen, ist die Service-Mentalität gegenüber unseren Mitgliedern. Mitglieder sind mit Kunden gleichzusetzen; meine Vision ist es, dass die Mitgliedschaft im Verband im Prinzip kostenlos ist, finanziert durch die Erträge von Dienstleistungen, die wir Dritten anbieten.

Wie hat sich die Vermögensverwaltung als solche in den letzten Jahren verändert?

Ein grosser Schock war natürlich die Preisgabe des Schweizer Bankgeheimnisses. Das war das Ende eines Wettbewerbsvorteils. Den grössten Schlag erhielten die Banken, rund ein Drittel von ihnen verschwand vom Markt. Die Vermögensverwalter hingegen blieben konstant. 2005 zählte der VSV rund 1000 Mitglieder, heute sind es immer noch so viele. Wer sein Geschäft aufgab, trat aus dem Verband aus, dafür traten neue wieder ein. Das verlief immer wellenartig. Die Veränderungen in der Finanzwelt waren aber gleichwohl hoch, wenn man bedenkt, wie viele Jobs verloren gingen. Auch bei unseren Mitgliedsfirmen sind heute nicht mehr so viele Leute beschäftigt.

Ihre eigene Firma zu führen und gleichzeitig Präsident eines Verbandes zu sein: Wie geht das zeitlich zusammen?

Es bedeutet schon einen gewissen organisatorischen Aufwand. Und ich bin auch nicht mehr so häufig zu Hause als auch schon. Das war für mich als Vater von drei Kindern nicht immer einfach. Aber inzwischen sind meine Kinder erwachsen und müssen nicht mehr ständig beschäftigt werden... Die Arbeit beim VSV macht etwa 20 Prozent meiner Arbeitszeit aus. Klar: Die letzten zwei Jahre waren intensiv. Aber sobald die Sache läuft, werden es wahrscheinlich wieder weniger als 20 Prozent werden.

Wie lange wird es die «klassische» Vermögensverwaltung noch brauchen?

Für die Vermögensverwalter sehe ich keine Gefahr. Es wird immer neue Kunden geben. Wir verfügen über die Kompetenz, in einer immer komplexer werdenden Welt Gelder für andere zu verwalten. Was sich verändern wird, sind die Bankaktivitäten. Mit gewöhnlichen Bankgeschäften wird sich in Zukunft nichts mehr verdienen lassen, sie werden zu Commodities. Einen grossen Einfluss wird die Blockchain-Technologie haben, und damit meine ich nicht Kryptowährungen wie Bitcoin. Jüngst zeigte mir ein Spezialist, wie heute eine Börsentransaktion verläuft und wie diese zukünftig mittels Blockchain-Technologie abgewickelt werden kann – viel effizienter und ohne Papierkram.

VSV-PRÄSIDENT SERGE PAVONCELLO

Serge Pavoncello begann seine Karriere als Portfolio-Manager bei der UBS. Er hat zwei MBA in Finance und verschiedene Kurse im Ausbildungszentrum der Nationalbank absolviert sowie ein EMBA in den USA. Bevor er 2005 zum VSV stiess, war er Vorstandsmitglied des Schweizer Analystenverbands. Serge Pavoncello ist seit 2004 als Gründer und CEO beim Genfer Vermögensverwalter Wedge tätig.

Der Verband Schweizerischer Vermögensverwalter VSV ist mit rund 1000 Mitglieder der führende Branchenverband der Unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz. Er wurde 1986 mit dem Ziel gegründet, die wirtschaftliche Bedeutung und die Anerkennung des Berufsstandes des unabhängigen Vermögensverwalters zu fördern. Als Interessenvertreter engagiert sich der Verband für das Ansehen der Branche und den Schutz der Anleger.

www.vsv-asg.ch

